

7. Низова Л. М. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал как фактор демографического развития общества/ Л. М. Низова: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://labourmarket.ru/conf3/reports/nizova.doc>

8. Соболева И. Реализация трудового потенциала / И. Соболева, И. Маслова, С. Белозерова //Человек и труд: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.chelt.ru/2006/9-06/stalina9-06.html>

9. Державний комітет статистики. Офіційний сайт: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Ключові слова: підприємство, трудовий потенціал, структура, компоненти, економічно активне населення.

Ключевые слова: предприятие, трудовой потенциал, структура, компоненты, экономически активное население.

Keywords: enterprise, employment potential, structure, components, economically active population.

УДК 658.3

Стихи Людмила к.э.н., доцент,
Коваш Лилия, к.э.н., доцент, кафедра менеджмента, Молдавская Экономическая Академия, г. Кишинёв

РОЛЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В УЛУЧШЕНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.

«Лучший способ предсказать будущее – создать его»

Питер Ф.Друкер

Стіхі Л., Коваш Л. Роль системи оцінки персоналу в поліпшенні інноваційної діяльності компанії. У статті досліджується система оцінки персоналу для поліпшення інноваційної діяльності підприємства. Розглянуто елементи процесу оцінки ефективності. Виділено фактори, що блокують і сприяють впровадження нововведень.

Стихи Л., Коваш Л. Роль системы оценки персонала в улучшении инновационной деятельности компании. В статье исследуется система оценки персонала для улучшения инновационной деятельности предприятия. Рассмотрены элементы процесса оценки эффективности. Выделены факторы, блокирующие и способствующие внедрению нововведений.

Stihi L., Covas L. The role of staff appraisal system to improve the innovation of the company. In the article the staff appraisal system to improve the innovation enterprise. The elements of performance assessment. The factors that block and the promoting of innovation.

Постановка проблемы. Мир живет в эпоху перемен, ведущих к глобальной интеграции, обусловленной внедрением наукоемких технологий, созданию мировой инфраструктуры. Глобализация проявляется не только в интенсификации финансовых и товарных потоков, но и в изменении самих субъектов, оперирующих на рынках. В результате централизации капиталов эти субъекты становятся мощнее и крупнее, начинают перестраивать схемы управления: создают организационные, телекоммуникационные, транспортные, финансовые сети, которые усиливают взаимозависимость участников бизнеса.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы управления человеческими ресурсами занимаются Комиссарова Т.А, Симонова И.Ф., Еремина И. Ю. управлением мотивацией персонала Мишурова И.В. Герчиков В.И., Опарина Н.Н., Володина Н.А., Самуйлова Л.Э., Соломанидина Т.О.

Цель - описать главные элементы процесса оценки эффективности, выделить факторы, блокирующие и способствующие внедрение нововведений.

Изложение основного материала. Глобальный характер экономики выражается в том, что в последние десятилетия национальная принадлежность экономики утрачивает былую четкость. Теперь интеллектуальный и финансовый капитал может поступать из любого источника, продукция может производиться в любой точке мира, а конечный продукт появляться и реализовываться на любых рынках.

Характерная черта современности - высокая скорость изменений, как в глобальном масштабе, так и в рамках отдельной компании. Под влиянием агрессивной и подвижной внешней среды компании вынуждены изменять свою структуру, стандарты и технологии управления, разграничивать основные и второстепенные функции.

Проявляется тенденция преобразования научных знаний в инновацию - получение результата, пригодного для прикладной реализации. Поэтому одной из основных статей расходов компании, во многом определяющей ее конкурентные преимущества, становятся инвестиции в разработки и исследования. Все остальное - маркетинг, логистику, производство, снабжение и даже финансы - компании начинают передавать специализированным фирмам и получать на рынке в виде услуг.

Бесполезно рассчитывать на энтузиазм персонала, на стремление к поиску новых решений направленных на разработку новых продуктов, услуг или на совершенствование технологий, если в компании доминирует авторитарная модель управления. В этом случае персонал больше ориентирован на строгое следование установленным регламентам в работе, на исполнение своей работы в соответствии с установленными требованиями и сроками, вместо стремления к самостоятельности и поиску новых идей преобладает страх допустить ошибку. При авторитарном руководстве компания ожидает от работника такого поведения, такого исполнения порученной ему работы, которое чаще всего исключает проявление самостоятельности и инициативы.

Признавая ошибки и прославляя достижения, инновационные компании превращают этот опыт в легенды и предания корпоративной культуры. Истории о былых ошибках и достижениях играют огромную роль в процессе самообучения организации. Лучшие компании включают такие истории в ознакомительные программы для новых сотрудников, в курсы переподготовки, в корпоративные издания и публичные речи.

Инновации нуждаются в особом стиле взаимоотношений руководства и персонала, когда руководство искренне проявляет интерес к идеям и предложениям подчиненных. Мало декларировать ценности инновационного развития компании и призывать сотрудников к необходимости руководствоваться в своей работе этими ценностями. В первую очередь необходимо выйти на новый уровень требований к руководителям. Это обусловлено тем, что создание климата, поддерживающей инновации в огромной степени зависит от примера, подаваемого руководителями, от готовности руководителей устанавливать соответствующий климат в своих подразделениях, придерживаться такой модели руководства, которая расширяет участие сотрудников в решении проблем компании.

Выделение времени для развития инноваций

Нехватка времени, перегруженность решением текущих рабочих вопросов – самое главное препятствие на пути инноваций. В компании Google каждому инженеру вменяется в обязанность уделять 30% своего рабочего времени новым товарам и идеям. Сергей Брин, один из учредителей Google, описывает методы управления в компании как правило «70\20\10»: «Мы тратим 70% нашего времени на основные исследования и

рекламу, 20% - на смежные виды деятельности, затем не менее 10% - на то, что действительно является новым».

Мариса Майер, вице президент компании Google по продуктам для поиска и отзывам пользователей 3 раза в неделю выделяет часть своего рабочего времени исключительно на проведение мозговых штурмов. Когда она принимает решение о том, какие проекты готовы для того, чтобы быть представленными на рассмотрение основателей Google, то хочет быть уверенной, что все новые идеи «всплыли на поверхность».

Компании 3M и Hewlett-Packard позволяют своим сотрудникам еженедельно до 15% своего времени тратить на разработку собственных проектов, не включенных в планы. Это не только создает условия для творчества, но и рассматривается как проявление доверия к сотрудникам со стороны компании.

Эта практика в малой степени используется в кампаниях постсоветского пространства. Более того, концентрация на рутинные задачи зачастую не позволяют менеджерам разных уровней уделять время на такого рода действий, что в итоге проявляется в низком уровне конкурентоспособности наших предприятий.

Одним из немаловажных инструментов, с помощью которого можно создать и развить инновации в компании, является СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА. Она помогает грамотно решить различные кадровые задачи, в том числе: выявить кадровый резерв компании; найти новых сотрудников на ключевые позиции; эффективно провести кадровые перемещения; оптимизировать численность сотрудников; определить «проблемные места» сотрудников; выявить отправную точку построения комплексных программ развития персонала. А также помогает внедрять и реализовывать, с помощью работников, новшества разработанные либо купленные компанией.

Эти действия в своей совокупности переводят компанию на новую «орбиту» активности, предоставляя широкий спектр возможностей и достижений на динамичном мировом рынке.

Оценка персонала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом. С такими, как: анализ работ; определение требований работы; обучение и развитие персонала; поиск и отбор новых работников (рекрутинг); кадровое планирование; планирование карьеры работников; система стимулирования труда; формирование и работа с кадровым резервом.

Особенно важно после оценочных работ провести изменения, если таковые требуются по результатам проведенной оценки. Немаловажным является внедрение новых идей и задач исходя из качества и потенциала работников компании, но в строгом соответствии со стратегическими планами. Формализм в реализации оценки персонала несет гибель любому развитию, а, впоследствии, и всей компании.

Можно говорить, что характерной особенностью хорошо работающей системы оценки персонала является ее комплексный характер. В свою очередь это требует увязки всех элементов самой системы оценки в процесс управления персоналом. На рис. 1 представлены основные элементы процесса оценки эффективности.

Исходя из данной схемы можно увидеть этапы на которых и происходит выявление либо потенциала сотрудника, либо новых подходов и возможностей для достижения целей компании, а именно: этап получения результатов оценки либо этап изменений в работе по результатом оценки.

Конечно же, не во всех организациях каждый процесс оценки персонала несет в себе инновационный характер, но каждый процесс оценки в обязательном порядке предоставляет руководству более или менее полную картину относительно качества и количества человеческого капитала. Также данная информация влияет на качество других решений, с помощью которых можно развивать данный капитал и получать хорошие

результаты. Одним из этих решений является стратегия, ориентированная на обучение персонала.

Главный враг инноваций – это привычки и сложившиеся модели поведения и мышления. Для того чтобы сотрудники были готовы активно участвовать в инновационном процессе, они должны достаточно четко представлять стратегию компании, принципы ее работы, основные ее проблемы. Они должны понимать, что их работа и их идеи востребованы и отвечают интересам организации. Им нужна и специальная подготовка в области инноваций. Трудно ожидать активного участия в инновационной деятельности персонала, не прошедшего соответствующего обучения, которое развивает способности и навыки, начиная от генерации новых идей и заканчивая этапом внедрения инноваций в практику работы компании. Развитие креативности сотрудников и обучение решению проблем, становится для инновационных компаний частью их стратегии.



Рис. 1 – Основные элементы процесса оценки эффективности

Обучение персонала должно быть направлено не только на передачу необходимых знаний, развитие необходимых навыков и креативности, но и на повышение способности лучше разбираться в особенностях бизнеса, на умение лучше выявлять и решать проблемы, мешающие компании эффективно работать. Важнейшей целью корпоративных учебных программ является изменение установок обучающихся, повышение их готовности к поиску улучшений в работе, к поддержке инноваций.

Внедрение инноваций тесно связано с процессом получения и использования знаний, генерирования идей. В процесс входит информация о реализации продукта, выделяемых ресурсах, принимаемых решениях, возникающих идеях и гипотезах, а также

моделях и схемах, заимствованных со стороны. Новое знание может быть получено только тогда, когда имеется основа в виде предыдущего.

В схеме управления компаниями появилось и начинает развиваться специфическое направление - управление знаниями. Оно включает мониторинг общих знаний, систему их получения, сохранение в надлежащем виде и эффективное и производительное использование. Серьезной проблемой является классификация, инвентаризация, кодификация, хранение информации и избирательный порядок доступа к ней. Некоторые сотрудники, обладающие уникальными знаниями, боятся, что предоставление информации другим может отрицательно сказаться на их положении как специалистов. Хотя доступ к информации может увеличить возможности ее использования и применения и стать основой для новых знаний, такие возможности часто в полной мере сознательно ограничиваются.

Генерирование идей. Этот процесс отличается от использования знаний. Большинство людей не способны заниматься и тем и другим в равной степени хорошо, так как выдвижение идей требует творческого подхода.

Эдуард де Боно ввел понятие "латеральное мышление" (Lateral thinking) и определил его как "совокупность процессов, предназначенных для использования информации способом, генерирующим творческие идеи посредством проницательного реструктурирования концепций, накопленных в памяти".

Компании черпают новые идеи товара или услуг из разработок исследователей, ориентируясь на запросы потребителей, поведение на рынке конкурентов и др. Процесс генерирования идей активизируется в начале и в ходе реализации нового проекта.

Любая компания является потенциальным бенефициаром идей, если она не оставляет их без внимания и стимулирования. Некоторые компании учреждают должность менеджера идей, с которым взаимодействуют их авторы, торговые агенты, дистрибьюторы, поставщики и сотрудники. В отдельных компаниях считают, что каждый работник должен вносить ежемесячно предложения, направленные на совершенствование продаж и закупок, снижение затрат и т.д. При этом каждому работнику предоставляется возможность использовать 15% своего времени на разработку появившейся у него перспективной идеи, не согласовывая это с вышестоящим руководством. Генерирование идей - стартовый импульс инновационного процесса. Без поддержки новатора инновационная деятельность невозможна. Однако инициативе противостоят многочисленные личностные и организационные барьеры. Компания должна всячески поощрять новые идеи, иметь особый фонд для реализации самых перспективных из них и привлекать талантливых работников, способных внедрить их.

К факторам, блокирующим нововведения, можно отнести:

- 1) барьеры организации (степень соответствия новшеств сложившейся организационной системе, нормам поведения, слабая поддержка высшего руководства, чрезмерная централизация);
- 2) барьеры коммуникации (недостаточно развитая сеть коммуникаций);
- 3) барьеры компетенции (опыт, знания и умения работников);
- 4) психологические барьеры (нововведения воспринимаются как угроза привычному состоянию).

К факторам, способствующим новаторству, можно отнести:

- 1) наличие творческой и поисковой атмосферы в коллективе,
- 2) поддержку со стороны высшего руководства,
- 3) обеспечение необходимыми ресурсами,
- 4) предоставление должной свободы при разработке новшеств,
- 5) эффективную систему коммуникаций,
- 6) обеспечение содержательной деловой информацией,
- 7) наличие системы повышения квалификации и переподготовки персонала,
- 8) создание атмосферы доверия и восприимчивости к переменам и др.

Инновации являются имманентной составляющей предпринимательства, всегда присущей рыночным отношениям, сопровождающейся конкуренцией. Инновационность - это сочетание рациональности и иррациональности. Творчество - это двигатель инноваций, "первичный ресурс" предпринимательства в условиях рыночного хозяйствования.

Ошибочным является мнение, что инновационная деятельность лежит в области свободного творчества и носит стихийный характер. Эта деятельность обязательно должна быть организованной на систематической основе. Организация управления нововведениями - международная модель интеллекта - важное условие интенсификации развития. Быть новатором - это предвидеть будущие перспективы. Работа трудом временна; работа капиталом обеспечивает пожизненную занятость.

Вывод. Инновации – это путь к процветанию. Компании не способные преодолеть внешние и внутренние барьеры на пути инноваций – обречены на стагнацию. Успешное инновационное развитие компании, успешные инновации возможны лишь в том случае, если результаты, полученные в итоге, отвечают интересам бизнеса. Невозможно стремиться к инновациям вообще, не поставив при этом четкие цели, отвечающие интересам компании (рост продаж, снижение себестоимости, повышение качества продукции, выход на новые рынки и др.). Также нужно осознавать, что все эти цели реализуются лишь с помощью человеческого капитала компании, а успешные инновации всегда опираются на хорошо организованную и четко работающую поддерживающую инфраструктуру и на приверженность и высокую отдачу со стороны работников. Эта отдача возрастает одновременно с ростом действий менеджмента компании ориентированных на развитие их потенциала и возможностей.

Основные составляющие того механизма, который создает инфраструктуру результативных инноваций: поддержка со стороны высшего руководства; определение конкретных целей инновационной деятельности; выявление барьеров на пути инноваций; системный подход к инновациям; усиление мотивации к инновациям; выделение времени для развития инноваций; оценка инноваций; ресурсное обеспечение инновационного процесса; создание климата, поддерживающего инновации; система коммуникаций и информационная поддержка инноваций; обучение участников инновационного процесса; мониторинг эффективности инновационных процессов.

Список использованных источников

1. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Т. А. Комиссарова. - М.: Дело, 2002. - 312 с.
2. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала [Текст] : учебно-практич. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. - М. : ИКЦ "МарТ", 2003. - 215 с.
3. Новак Кармен Система оценки персонала: Учебное пособие / К. Новак. - Бухарест. 2006
4. Мотивация персонала: Метод. пособие / Под ред. Герчикова В.И., Опариной Н.Н., Володиной Н.А., Самуйловой Л.Э. - М.: Проект журнала "Справочник по управлению персоналом", 2005.
5. Симонова И.Ф. Управление трудовым процессом. - Учебное пособие / И.Ф. Симонова, И. Ю. Еремина - М.: ЦентрЛитНефтегаз, 2007. – 96 с.
6. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала в таблицах, схемах, тестах, кейсах /Т.О. Соломанидина. - М.: Проект журнала "Справочник по управлению персоналом", 2005. - 128 с.
7. Дудаева Л. Побуждение к активной деятельности. Формирование и развитие персонал-технологий / Л. Дудаева, И. Еремина // "Кадровик. Кадровый менеджмент". – 2008. -№1. - С. 13-21.